

# 問題提起

早稲田大学 商学学術院教授

中村 信 男



問  
題  
提  
起

○**司会者（久保所長補佐）** それでは、内容に入るわけですが、これ以降は中出先生に司会をお願いいたします。中出先生は、商学学術院の教授で、1981年に一橋大学を卒業され、ロンドン大学、ケンブリッジ大学で学ばれた後、東京海上日動火災保険、東京海上ホールディングスなどで長い勤務をされておいででした。

それでは、中出先生、以降よろしく申し上げます。

○**司会者（中出）** ご紹介いただきました中出です。どうぞよろしくお願いいたします。本日は、本当にお忙しいところご参加いただいて、ありがとうございます。

では、早速講演に入っていきたいと思います。最初にお話しいただく中村先生についてご紹介させていただきますと、略歴はこのチラシの裏面に書いてございますので、これを見ていただければありがたいのですが、中村先生は保険研究所のメンバーで、会社法、保険法を専門に非常に水準の高い研究をされて、学会にも多大な貢献をされています。特に最近、保険の分野でも多くの論文や著書を発表されて、また実務についてもいろいろ勉強され、広い視野から保険制度を捉えて、研究活動を進められている方でいらっしゃいます。

それでは、中村先生、よろしくお願いいたします。

○**中村** ただいまご紹介いただきました中村でございます。私は問題提起ですので、簡単に本日の要点、ポイントだけを説明して、あとはそれぞれの先生方の詳細な報告にゆずりたいと思っております。

（シート1・2）最初に、環境の変化と保険会社の統合的リスクマネジメントというのが本日のテーマですが、次のパワーポイントのページをご覧くださいと、本日扱うのは保険会社のERMという問題です。ERMとは、エンタープライズ・リスク・マネジメントの頭文字をとった言葉です。従来、リスクの管理というのはやや消極的な話であったのですが、最近、リスクを積極的にとって、企業価値をいかに高めるかという企業価値向上の手段として考えられているところです。

ERMの一般的な定義というのは、次のようなものです。まず、自らの企業目標に向けて一定の戦略的な目的を立てます。それを実現していく上で経営戦略をつくるわけですが、それを実施していく際にいろいろなリスクに直面します。これを全社的に把握して、取るべきリスクは取るし、避けるリスクは避けるというように、リスクの内容等に応じて、当該企業が直面するリスクを選別し、企業にとって非常に重大なダメージを与えかねないような資産の減少とか負債の増加

というものをもたらすリスクには的確に対処しながら、企業として持続的な発展を遂げていきます。それを通じて企業価値を持続的に向上させようとするわけですが、ERM とは、こうした一連の全社的な取り組みと考えていただければいいのではないかと思います。その意味で、単に危険を避けるとか、資産の減少を避けるというどちらかというとマイナスの問題ではなくて、もう少しポジティブな問題、戦略的な取り組みであると理解できるのではないかと思います。

先ほど当研究所の花井所長が指摘されましたように、保険会社はもともとリスクを引き受ける組織であります。その保険会社自体がリスクの管理を十分できなくて、そのために破綻し、引き受けたリスクそのものに的確に対応できないという問題が現に起きています。その意味では保険の受益者の一人である私も、保険の受益者としてこの問題には無関心でいられないということです。

ERM という言葉がいつ頃から出てきたのかということですが、シート 2 の真ん中あたりに書いてございますように、直近でいいますと、2004 年に内部統制で有名な COSO が COSO-ERM を発表し、保険会社だけではなくて、あらゆる企業にとってリスクマネジメントを全社的、統合的に行っていくための枠組みを発表し、提唱しているというところに始まると思います。

2009 年には国際規格であります ISO31000 で次のような定義がされていて、こちらのほうがどちらかというところとわかりやすいかと思います。それによれば、リスクマネジメントというのは、組織として立てた目的を実現していく際に影響を与える要素ないし問題があつて、その中にはプラスの効果を与える景気の向上であるとか、競争環境がよくなったりとか、あるいは規制が緩和されてコストが低減するというプラスの影響がある反面で、マイナスの影響もあつて、後で森平先生がご説明されたりする自然の大災害が発生して、それが保険会社にとって極めて甚大な影響を与えたりとか、栗山先生のご説明の中に出てくるとは思いますけれども、規制が強化されて、その規制コストがかさむと、その関係で、保険会社としてのリスクもその分増えてくるという問題が出てくるわけです。

その他、地域によっては政変やテロという問題が出てきますと、保険会社にとっても、保険金の支払いとの関係で非常に大きな問題であるということだと思います。こうしたいろいろな問題が保険との関連で出てきますので、それらを選別して、それに対して保険会社として対応し、そのための全体的な枠組みづくりをすることが、ERM ということだと思います。

本日のテーマは、環境の変化に対応したリスクマネジメントということですが、パンフレットの所長の挨拶の中にいくつかピックアップされておまして、一つは、金融環境が国際化し、自由化し、グローバル化し、ボーダレス化しておりますので、あるところで発生したクライシスが地球全体に及ぶという非常に過酷な状況に現在置かれているということでございます。これは、経済環境リスクといえると思います。

それから、自然災害とか損害が巨大化するという問題もあります。先般の東日本大震災とその後の福島第一原発の事故を想起すればこれは明らかでございまして、これは自然災害リスクとい

うことです。

このほか、消費者保護の強化という問題が出てまいります。先日、法律が改正されまして、保険販売における消費者保護の強化が図られておりまして、これも保険会社として適切に対応していかなければならない問題であることはいうまでもありません。的確に対応しないと、保険会社自体の信用を毀損するということです。ERM の観点からも極めて重要な問題・リスクであると思うのです。

このように保険会社をめぐる周辺環境には従来はなかったいろいろな面での環境の変化が生じてきていて、それに順応しないと淘汰されて、市場から撤退しなければいけないということになりますし、保険会社だけの問題であればいいのしょうけれども、保険の受益者等の不利益につながって、社会全体に悪影響を及ぼしかねない。その意味では、非常にパブリックな問題だといえるのではないかと思います。

(シート3) 金融庁が2012年に保険会社に対してERM ヒアリングを行っていて、その結果について公表しております。金融庁が2012年にヒアリングする背景には、国際保険監督機構が、各国の保険監督者、日本では金融庁に対し、保険会社に関連する重要な一切のリスクに対処して、ソルベンシー、支払い能力を確保するためにERM というものを規制の中に導入することを要求したという事情があり、これが一番大きな制度的背景です。

それを受けて、金融庁は各社にヒアリングをかけているわけです。金融庁は、このヒアリングの結果として、保険会社が今後、将来にわたって財務の健全性を確保しながら収益を改善していくためには、経営の戦略、全社的な戦略の問題として、保険会社が直面するリスクを事業全体で洗い出して、それを統合的に管理した上で、取れるリスクは取って、企業価値の向上を図るという全社的な体制の整備が重要だということを示しています。

その上で、2014年4月に金融庁は保険会社向けの総合的な監督指針というものを策定し、公表しています。この中で、金融庁は、保険監督する上での評価項目といたしましてⅡ-3を挙げ、そこに統合的リスク管理体制、ERM 体制を設定しています。これは、保険会社の経営戦略の問題だけではなくて、先ほど、産研所長の花井先生も指摘されましたように、契約者保護の観点からも極めて重要だという認識を金融庁は立てているわけです。

この中で、金融庁がERM の意義を説明しておりまして、保険会社が今後将来にわたって財務の健全性を確保し、収益の改善を図り、それによって最終的には保険契約者、保険加入者の利益を向上させていくためには、経営戦略なりリスク特性が保険会社ごとに違っていただきますので、それに応じて保険の引き受けに関わるリスク、保険料運用・資産運用リスク、市場の問題と信用リスクだけでなく、保険会社の運営上のオペレーショナルリスク、本日、後で栗山先生などがご説明される保険の販売上のリスクも含めて、それらを全社的に捉えて、経営者が中心となって、それを全社的にコントロールすることを求めているわけです。

この問題は、学会等でも非常に関心を呼んでおります。2011年の保険学会では、保険事業と

ERM を議論の対象に取り上げています。これは、先ほどの IAIS の意向を踏まえて、日本での展開ということを考えて、学会でいち早く議論したのですが、各保険会社も昨今、ERM の取り組みをアニュアルレポートなどの中で公表しています。その背景には、リーマンショックという経済環境の非常に劇的な変化ですとか、自然災害の最たるものというべき東日本大震災といったものが非常に大きな契機となっているようで、学会のみならず実務でもすでに積極的に取り組んできています。

（シート４）問題は、これに対して金融庁はどういう評価をしているのかということです。リスクマネジメントを行う上で何をしたらいいのかという標準的なフレームワークがまだ日本では確立されていないということもありまして、保険会社としては、現在も行っている各社のリスク管理をより一層高度化していくために、とりあえず今行っているリスク管理体制を前提にこれをもう一度チェックして PDCA サイクルを回し、一層の高度化を図っていった、リスクマネジメントしながら企業価値の向上を図るという全社的な活動につなげていくということが重要だと考えているようで、金融庁としても、まだ発展途上の問題だという認識をしているところでございます。

そういう状況でございますので、本日のアカデミック・フォーラムでは、第一に、保険会社の ERM という面に着目して、そこでの課題は何であるか、第二に、まだ金融庁も保険会社の ERM が必ずしも万全ではないといっておりますので、それを今後改善していくためにどういった方策を立てることが適当で、それがどういう意味を持つのか、ということを実務的にも理論的にも詰めたいということでございます。

そこで、各講演者からは、今申し上げた問題意識からそれぞれご報告をいただきます。韓国保険研究院の院長の Khang 先生からは、今申し上げたテーマでプレゼンテーションをしていただき、その後、災害リスクの問題を中心に森平先生からご報告があり、保険の販売の募集の規制強化との関係でどのようなリスクが保険会社に発生しようとしているかということを栗山先生が報告され、最後に李先生が環境の変化と保険会社の ERM の問題を統括して検討するというところで、本日の各講演者のプレゼンテーションを行っていただきます。

私からは問題提起ということで、十分な問題提起ができたかどうか自信はありませんが、私からの報告は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

第22回 産研アカデミック・フォーラム

環境の変化と保険会社の  
統合的リスクマネジメント(ERM)

☆問題提起

早稲田大学商学学院教授 中村信男

2014年6月27日(金) 早稲田大学国際会議場 井深大記念ホール

シート 1

1 はじめに

⇒1 ERM(Enterprise Risk Management)の意義と提唱

\* 企業が企業理念の実現に向け設定した戦略目的を達成するための経営戦略を実行する上で直面する様々なリスクを全社的に把握し、企業としてのリスク選好度に応じてこれを管理することにより、企業の存亡に影響する資産の減少や負債の増加に対処しつつ企業の持続的発展ないし企業価値の持続的向上を図るための全社的リスクマネジメントの手法(戦略的なリスク管理)

\* 2004年にCOSO(The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission)がCOSO-ERMとして発表。

\* ISO31000(2009年):リスクを「組織としての諸目的の達成に影響を与える要素」と捉え、プラスの影響(目的の達成にプラスの効果を与えるもの:景気の向上、競争環境の改善、規制緩和等)とマイナスの影響(目的達成の阻害要因:景気悪化、製品不具合の発生、競合他社の新規参入、自然災害発生、規制強化、政変・テロetc)を踏まえたリスクマネジメントを提唱

⇒2 環境の変化に対応したリスクマネジメントの順応の必要

シート 2

## 2 保険会社のERMとその制度的背景

⇒1 保険会社を取り巻くリスクの多様化・複雑化⇒保険会社が将来に亘り財務の健全性を確保しつつ収益性の改善を図るためには、各保険会社が経営戦略の一環として、直面するリスクを事業全体で統合的に管理するERMの整備が重要（金融庁「保険会社に対するERMヒアリングの結果について」（2012年9月6日）「1. 目的」）。

\* IAIS, Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology, 1 October 2011, ICP 16: 保険監監督者に対し、保険会社が関連する重要なあらゆるリスクに対処することを求めるソルベンシー確保のためのERM要件を導入することを規定したことが一つの制度的背景。

⇒2 金融庁「保険会社向けの総合的な監督指針」（2014年4月）の策定・公表

\* 保険監督上の評価項目として、Ⅱ-3「統合的リスク管理態勢」を設定。契約者保護の観点からも重要と認識。  
Ⅱ-3-1(意義): 保険会社が将来にわたる財務の健全性確保および収益性の改善を図るため、それぞれの経営戦略およびリスク特性等に応じ、保険引受リスク、資産運用リスク（市場リスク、信用リスク等）はもとより、オペレーショナル・リスク等を含め内包する種々のリスクを統合的に管理し事業全体でコントロールするERM（統合的リスク管理態勢）を整備することが、大規模かつ複雑なリスクを抱える保険会社にとって重要と明記。

## シート3

## 3 保険会社のERMをめぐる議論・態勢整備の状況

⇒1 2011年保険学会全国大会共通論題「保険事業とERM」での議論

⇒2 各保険会社におけるERMの取組み←リーマンショック、東日本大震災等々も契機。

e.g., 日本生命「日本生命の現状2013」—株価、金利等の経済状況の変動、医療技術の進歩、大災害の発生等、生命保険会社を取り巻く環境の大きな変化のもと、顧客ニーズを踏まえた多様な商品・サービスの提供と保険契約者への安定的な配当還元を実現しつつ、長期の保障責任を全うするため、長期安定的に収益を向上させつつ財務の健全性を確保することが必要であり、そのためにはリスクをより網羅的・体系的に把握し、収益とリスクの連関性をより強く意識した運営を行う必要がある。そのためERM態勢の高度化に取り組む。

東京海上日動火災保険: グループとして関わる様々なリスクを定性・定量の両面から把握し、これを有効に活用して、会社全体のリスク、資本、リターンを適切にコントロールし、企業価値の最大化を目指す。これにより財務の健全性を維持しつつ、持続的な収益性の向上を図り、グローバルに競争力を発揮できる経営管理体制の構築を目指す（アニュアルレポート2013）。

⇒3 金融庁の直近の評価: RMの標準的な枠組みがまだ確立されていないこと、保険会社としてはリスク管理の一層の高度化に向けた不断の取組みが重要であることも併記（保険会社向けの総合的な監督指針・Ⅱ-3-1）。

## シート4

#### 4 今回のアカデミック・フォーラムの狙い

⇒ 保険会社のERMの取組みの具体化とその進展状況

→課題は何かを探り、今後の改善方策に役立てることが実務のみならず理論的にも有用。

⇒ 各講演者からの基調報告

(1)Khang, Ho 韓国保険研究院院長:韓国における保険市場の環境変化と保険会社のリスクマネジメント

(2)森平爽一郎 早稲田大学商学大学院教授:大災害デリバティブと保険会社のリスクマネジメント

(3)栗山 泰史 日本損害保険協会シニアフェロー・日本損害保険代理業協会アドバイザー・丸紅セーフネット株式会社常勤監査役:保険募集ルールの変革と保険業界の対応

(4)李 洪武 早稲田大学商学大学院教授:環境の変化と保険会社のERM規制

シート5

ご清聴をいただき、有難うございました。

シート6